УТВЕРЖДЕНО

распоряжением администрации

городского округа город Воронеж

от 30.06.2025 № 440-р

г.546-р

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**О РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД ВОРОНЕЖ**

# **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о реализации бережливого управления   
в деятельности администрации городского округа город Воронеж (далее ̶ Положение) определяет основные цели, принципы и инструменты бережливого управления в администрации городского округа город Воронеж (далее ̶ администрация).

1.2. Настоящее Положение разработано в целях обеспечения единого подхода в реализации бережливого управления в администрации.

1.3. Основные ценности бережливого управления:

- повышение удовлетворенности граждан деятельностью администрации городского округа город Воронеж;

- повышение качества жизни граждан;

- гуманизация процессов управления.

1.4. Основные принципы бережливого управления:

- ориентированность на граждан ̶ деятельность структурных подразделений администрации, ориентированная на повышение качества жизни населения и защиту его интересов;

- стратегическая направленность изменений в муниципальном управлении ̶ применение инструментов бережливого управления с целью совершенствования системы муниципального управления с ориентацией на долгосрочную перспективу;

- ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов в деятельности структурных подразделений администрации;

- постоянное улучшение – совершенствование процессов муниципального управления на постоянной основе.

1.5. Основные понятия, применяемые в настоящем Положении:

- бережливое управление – организация деятельности структурных подразделений администрации в форме непрерывного совершенствования системы муниципального управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого управления, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина, реализуемая в рамках полномочий, определенных в положениях о структурных подразделениях администрации, по инициативе сотрудников администрации;

- бережливый проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей в выбранном направлении изменений;

- заказчики бережливого проекта – первые заместители главы администрации, заместители главы администрации и руководители структурных подразделений администрации, устанавливающие основные направления изменений в процессах совершенствования системы муниципального управления;

- руководитель бережливого проекта (руководитель быстрореализуемой инициативы) – должностное лицо, замещающее должность не ниже начальника отдела;

- команда бережливого управления – временная организационная структура, которая включает в себя руководителя бережливого проекта, организующего реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности администрации, и сотрудников – исполнителей мероприятий, работ по бережливому проекту;

- быстрореализуемая инициатива (далее – БРИ) – инициатива сотрудника по улучшению текущей деятельности, представляющая собой готовое решение проблемы и не требующая оформления проекта;

- измеримый положительный эффект от реализации бережливого проекта, БРИ – это эффект, при котором основной показатель (показатели), определяющий первоначальное состояние процесса до его совершенствования, достиг своего целевого значения, установленного в качестве результата бережливого проекта, БРИ.

1.6. Организационно-штатное обеспечение системы бережливого управления представлено следующими органами:

1.6.1. Комитет управления проектами при главе городского округа город Воронеж (далее – Проектный комитет) формируется в целях принятия управленческих решений в части создания и развития системы управления проектной деятельностью в администрации и осуществления верхнеуровневого контроля инициации, подготовки, реализации и завершения проектов администрации. В соответствии с Положением о Комитете управления проектами при главе городского округа город Воронеж, утвержденным распоряжением администрации городского округа город Воронеж от 09.02.2018 № 98-р, Проектный комитет осуществляет иные возложенные на него функции в системе управления проектной деятельностью в администрации, в том числе:

- координацию деятельности структурных подразделений администрации при реализации принципов и инструментов бережливого управления;

- рассмотрение и согласование планового задания по реализации бережливого управления в деятельности администрации на очередной календарный год;

- оценку результатов реализации бережливых проектов и годового планового задания администрации.

1.6.2. Команда бережливого управления создается муниципальным правовым актом администрации и собирается для контроля выполнения мероприятий проекта на регулярной основе.

Команда бережливого управления выполняет функции:

- реализации бережливого управления в администрации;

- подготовки предложений в ежегодное плановое задание по реализации бережливого управления в администрации.

1.6.3. Центр компетенций – муниципальное казенное учреждение городского округа город Воронеж «Агентство по созданию и развитию системы управления проектной деятельностью» (МКУ «Агентство управления проектами»), которое осуществляет организационные, консультационные, методические мероприятия по реализации бережливого управления в администрации, проводит мониторинг и анализ реализации бережливого управления, готовит аналитическую информацию к заседаниям Проектного комитета, осуществляет распространение лучших практик бережливого управления.

1.7. Организационно-распорядительные элементы системы бережливого управления:

1.7.1. Плановое задание по реализации бережливого управления в деятельности администрации (далее – плановое задание) составляется по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению и включает в себя количественные показатели реализации бережливого управления в администрации. Плановое задание утверждается распоряжением администрации после согласования Проектным комитетом. Ответственным за ежегодную подготовку планового задания и его представление на рассмотрение и согласование Проектному комитету является управление стратегического планирования и программ развития администрации.

Предложения для включения в плановое задание на очередной календарный год направляются в управление стратегического планирования и программ развития администрации заказчиками бережливых проектов и БРИ в срок до 01 ноября текущего года. В Проектный комитет плановое задание на очередной календарный год представляется не позднее 15 декабря текущего года.

* + 1. С момента согласования заказчиком паспорта проекта (паспорта БРИ) отчеты об исполнении планового задания ежеквартально рассматриваются на заседаниях Проектного комитета. Итоговый отчет об исполнении планового задания за прошлый календарный год составляется по форме согласно приложению № 2 к настоящему Положению и утверждается в срок до 01 марта текущего года.

1.8. Информационно-техническое обеспечение осуществляется в разделе «Бережливая администрация» – информационном разделе на сайте администрации в сети «Интернет». Материалы для информационного наполнения этого раздела предоставляют структурные подразделения администрации, реализующие бережливый проект, и МКУ «Агентство управления проектами». Функции по техническому обеспечению раздела «Бережливая администрация» осуществляет управление информации администрации.

**2. Функционирование системы бережливого управления**

2.1. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность структурных подразделений администрации, путем организации работы с бережливыми проектами и БРИ.

2.2. Внедрение культуры бережливого управления в деятельность структурных подразделений администрации носит цикличный и непрерывный характер, включает в себя стартовые мероприятия и систематические, проводимые в течение года, а также итоговые мероприятия по результатам года.

Элементы внедрения культуры бережливого управления включают:

- самодиагностику корпоративной культуры;

- проведение обучающих мероприятий;

- популяризацию культуры бережливого управления.

2.2.1. Самодиагностика корпоративной культуры – анализ внутренней ситуации в коллективе, выявление угроз и возможностей, проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ результатов реализации бережливых проектов, БРИ и лучших практик.

В результате самодиагностики выявляются перспективные зоны роста, положительные изменения и достижения, а также определяются факторы, препятствующие эффективному развитию, проблемы в работе структурных подразделений и способы их устранения, вырабатываются меры по повышению эффективности деятельности, которые в итоге могут быть реализованы в рамках бережливых проектов.

Самодиагностика направлена на выявление практической пользы реализации бережливого управления и развитие внутренних ресурсов структурных подразделений администрации.

2.2.2. По результатам анализа потребности в обучении управление муниципальной службы и кадров администрации в соответствии с ежегодным планом мероприятий администрации организует проведение обучающих мероприятий.

Предметом обучения являются ценности, принципы и инструменты бережливого управления, а также лучшие практики реализации бережливого управления на территории Российской Федерации.

2.2.3. Популяризация культуры бережливого управления направлена на повышение престижа бережливого управления, закрепление положительных результатов, формирование вовлеченности сотрудников в процесс. С этой целью могут проводиться мероприятия, демонстрирующие успехи реализации бережливого управления, его преимущества.

2.3. Организация работы с бережливыми проектами в структурных подразделениях администрации, участвующих в их реализации, включает следующие этапы:

2.3.1. Инициация бережливого проекта.

Руководитель бережливого проекта разрабатывает паспорт бережливого проекта в соответствии с требованиями согласно приложению № 3 к настоящему Положению и передает его на согласование заказчику бережливого проекта.

2.3.2. Планирование мероприятий и сроков реализации бережливого проекта, в том числе:

- создание проектной команды бережливого проекта;

- подготовка и утверждение плана реализации бережливого проекта по форме согласно приложению № 4 к настоящему Положению;

- формирование нормативно-правовой базы для реализации бережливого проекта при необходимости.

2.3.3. Реализация бережливого проекта.

Данный этап направлен на совершенствование процессов муниципального управления и включает:

- исполнение мероприятий плана реализации бережливого проекта;

- мониторинг хода реализации бережливого проекта;

- подведение промежуточных итогов реализации бережливого проекта и предварительную оценку эффективности результатов его внедрения;

- подготовку проектной командой квартального отчета по бережливому проекту.

2.3.4. Завершение бережливого проекта.

Данный этап предусматривает:

- оценку эффективности реализации бережливого проекта – анализ, обобщение данных, полученных в ходе реализации проекта;

- стандартизацию процессов (при необходимости разработку новых или внесение изменений в существующие нормативные правовые акты и иные документы, создание методических рекомендаций, инструкций и т. п.);

- подготовку итогового отчета по проекту.

2.3.5. Масштабирование результатов бережливого проекта.

При успешной реализации бережливого проекта администрации руководителем проекта могут проводиться мероприятия, направленные:

- на распространение информации о результатах внедрения новых подходов в организации бережливого управления;

- на тиражирование нового опыта внедрения инструментов бережливого управления;

- на вовлечение всех сотрудников в процесс непрерывных улучшений.

2.4. Организация работы с БРИ в структурных подразделениях администрации включает в себя следующие этапы:

2.4.1. Инициация БРИ.

Сотрудник администрации, предложивший БРИ, готовит паспорт БРИ согласно приложению № 5 к настоящему Положению и направляет его на согласование заказчику БРИ.

2.4.2. Реализация БРИ.

На данном этапе исполняются мероприятия плана, определенные в паспорте БРИ. Итогом реализации БРИ является усовершенствованный процесс, на который была направлена инициатива.

2.4.3. Завершение БРИ.

Данный этап включает:

- оценку результатов применения БРИ;

- подготовку итогового отчета по БРИ;

- тиражирование результатов применения БРИ (при наличии положительного эффекта от реализации БРИ) в целях улучшения и развития культуры бережливого управления в администрации.

**3. Заключительные положения**

3.1. Организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления осуществляет МКУ «Агентство управления проектами».

3.2. Мониторинг реализации бережливого управления осуществляют команда бережливого управления и МКУ «Агентство управления проектами».

3.3. Ежеквартально не позднее 5-го календарного дня месяца, следующего за последним месяцем отчетного квартала, информация о реализации бережливого управления направляется руководителями проектов в МКУ «Агентство управления проектами». МКУ «Агентство управления проектами» организует рассмотрение информации о результатах реализации бережливого управления на очередном заседании Проектного комитета.

3.4. Заседание Проектного комитета о реализации планового задания по итогам года и согласовании планового задания на очередной год проходит не позднее 15 декабря текущего отчетного года. В результате рассмотрения информации о реализации бережливого управления по итогам года Проектным комитетом могут быть сформированы управленческие решения в сфере бережливого управления.

3.5. Информация об итогах реализации бережливого управления за год, лучшие практики бережливого управления размещаются МКУ «Агентство управления проектами» на сайте администрации в сети Интернет в разделе «Бережливая администрация» не позднее 25 декабря текущего отчетного года.

Руководитель управления

стратегического планирования

и программ развития А.В. Жаглин

Приложение № 1

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

городского округа город Воронеж

Форма

Форма

**ПЛАНОВОЕ ЗАДАНИЕ**по реализации бережливого управления

в деятельности администрации городского округа город Воронеж на 20\_\_ год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | Единицы измерения | Целевое значение |
| 1 | Количество реализованных бережливых проектов в администрации городского округа город Воронеж с измеримым положительным эффектом | ед. |  |
| 2 | Количество исполненных быстрореализуемых инициатив в структурных подразделениях администрации городского округа город Воронеж с измеримым положительным эффектом | ед. |  |
| 3 | Количество сотрудников структурных подразделений администрации городского округа город Воронеж, прошедших обучение / профессиональную подготовку по бережливому управлению | чел. |  |

Руководитель управления стратегического планирования

и программ развития А.В. Жаглин

Приложение № 2

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

городского округа город Воронеж

Форма

Форма

**ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПЛАНОВОГО ЗАДАНИЯ**

по реализации бережливого управления

в деятельности администрации городского округа город Воронеж на 20\_\_ год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | Едини-цы изме-рения | Целевое значение | Факти-ческое значение | Причины недостижения целевого значения |
| 1 | Количество реализованных бережливых проектов в администрации городского округа город Воронеж с измеримым положительным эффектом | ед. |  |  |  |
| 2 | Количество исполненных быстрореализуемых инициатив в структурных подразделениях администрации городского округа город Воронеж с измеримым положительным эффектом | ед. |  |  |  |
| 3 | Количество сотрудников структурных подразделений администрации, городского округа город Воронеж, прошедших обучение / профессиональную подготовку по бережливому управлению | чел. |  |  |  |

Руководитель управления стратегического планирования

и программ развития А.В. Жаглин

Приложение № 3

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

городского округа город Воронеж

Форма

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПАСПОРТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА** | | | | | **Администрация городского округа город Воронеж** |
| «Наименование проекта» | | | | |
| **СОГЛАСОВАНО**  **Заказчик проекта** |  |  |  |  | |
| Подпись |  | ФИО |
|  | | | |  | |
| |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Описание проекта:** | | | | | **Структурное подразделение:** | | | | | **Команда проекта** | | | | | **Руководитель проекта**: | | | | | **Команда проекта:** | | | | | | **Цели проекта** | | | | | **Наименование цели** | **Ед. изм.** | **Текущий показатель** | **Целевой показатель** | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | | **Эффекты от реализации проекта** | | | | |  | | | | | | | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Потребитель** | | | | **Потребитель**: | | | | **Ресурсное обеспечение:** | | | | **Обоснование выбора** | | | | **Описание проблемы:** | | | | **Основные риски при реализации проекта:** | | | | **План этапов проекта** | | | | **Наименование этапа** | **Дата начала** | **Дата окончания** | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | | |

Руководитель управления стратегического планирования

и программ развития А.В. Жаглин

Приложение № 4

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

городского округа город Воронеж

Форма

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОЕКТА** | | | | | | | | **Администрация городского округа город Воронеж** | |
| «Наименование проекта» | | | | | | | |
| **СОГЛАСОВАНО**  **Заказчик проекта** | |  | |  |  | **ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**  **(количественные и качественные):** | | | |
| Подпись | |  | ФИО |
|  | | | | | | | | | |
| **№ п/п** | **Проблема** | | **Мероприятие** | | | **Сроки реализации** | | | **Ответственный** |
| Срок начала | Срок окончания | |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |

Руководитель управления стратегического планирования

и программ развития А.В. Жаглин

Приложение № 5

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

городского округа город Воронеж

Форма

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ПАСПОРТ БЫСТРОРЕАЛИЗУЕМОЙ ИНИЦИАТИВЫ (БРИ)** | | | | | | **Администрация городского округа город Воронеж** |
| «Наименование проекта» | | | | | |
| **СОГЛАСОВАНО**  **Заказчик проекта** |  |  |  | | **СОГЛАСОВАНО**  **Руководитель структурного \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **подразделения** Подпись ФИО | |
| Подпись |  | ФИО | |
|  | | | | |  | |
| |  | | --- | | **Описание инициативы:** | | **Структурное подразделение:** | | **Цель:** | | **Эффекты от реализации:** | | | | | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | **План реализации** | | | | **Наименование мероприятия** | **Сроки реализации** | **Ответственный** | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | | |
|  | | | |  | | |

Руководитель управления стратегического планирования

и программ развития А.В. Жаглин